

Ausgabe 1/2017

komplex

Das Magazin für Vernetztes Denken
und Komplexitätsmanagement



Komplexität nutzen!
Prof. Dr. oec. habil.
Fredmund Malik
S. 6

**Vernetztes Denken und
Führen im Tango**
Peter Ripota
S. 16

**Playonomics:
Wer spielt, gewinnt**
Christian Schuldt
S. 10



Geleitwort zur Erstausgabe

Machen

Nachhaken

Komplexität nutzen!
**Paradigmenwechsel in Wirtschaft
und Gesellschaft**
Prof. Dr. oec. habil.
Fredmund Malik
S. 6

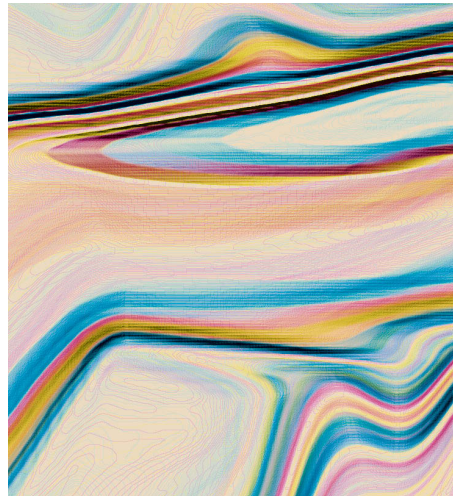
Staunen



Playonomics:
Wer spielt, gewinnt
Christian Schuldt
S. 10

**Vernetztes Denken und
Führen im Tango**
Peter Ripota
S. 16

**Boxen macht
Komplexität erlebbar**
Christoph Teege
S. 20



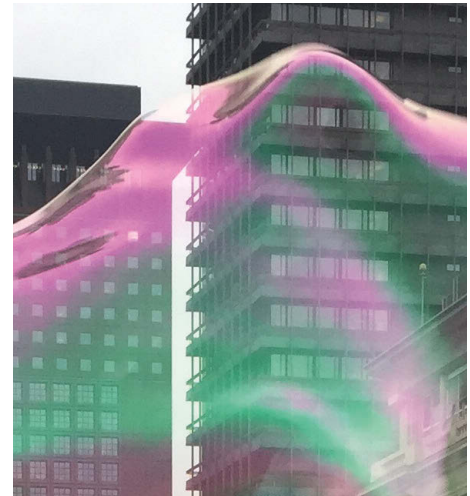
**Digitalisierung.
Menschgerecht – Wie wollen
wir leben?**
Andreas F. Philipp
und David Christ
S. 24

**Problemlösung statt
Symptombehandlung**
Stephanie Borgert
S. 30

**Risikomanagement:
Wider die Komplexität**
Frank Romeike
S. 32

**Im Dialog
vernetzen**
Ulrich Kritzner und
Andreas Fornefett
S. 36

**Komplexität –
und Entropie**
Leon Bleiweiss
S. 44



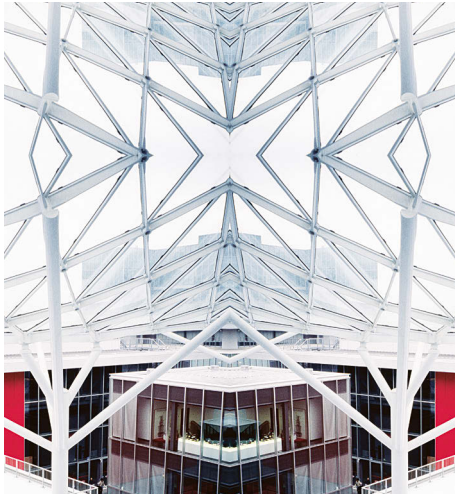
**Komplexität, Stress
und Entscheidungsqualität**
Lion Fornefett, GVDK,
im Interview mit Dirk Schink
und Bernd Hohmann vom AFNB
S. 46



**Produktentwicklung in Zeiten
rascher Bedarfsveränderung**
Peter Haack von we.CONECT
interviewt Katrin Grothues
von BMW Group
S. 50

Aus der Szene

**Zur Person:
Frederic Vester**
S. 52



**Die 10 größten Irrtümer
zum Vernetzten Denken**
Franc Grimm
S. 54

**Brandheiss:
Klimawandel**
Lukas Brandscheid
S. 60

Kalender

S. 70

Marktplatz

S. 73

Impressum

S. 74

CAMPUS Königstein



Themen Camps zum vernetzten Denken

Campus Königstein GmbH
Rossertstraße 16
D-65779 Kelkheim im Taunus

Campus im KTC:
Ölmühlweg 65
D-61462 Königstein

www.campuskoenigstein.de

ANZEIGE

Problemlösung statt Symptombehandlung

Stephanie Borgert

„Die machen, was sie wollen“, sind sich die Projektmanager des mittelständischen Unternehmens einig. Um Erfahrungen zu teilen und aktuelle Probleme anzugehen, sitzen sie für zwei Tage zusammen. Schnell kommen sie überein, dass die größte Herausforderung darin liegt, die „vorne“ verkauften Versprechen zum Erfolg zu führen.

Im Klartext: Die Vertriebskollegen übergeben erst an die Projektmanager, wenn der Vertrag mit dem Kunden unterschrieben und damit Leistungsumfang und Zeitschiene definiert sind. Dadurch entsteht jedoch häufig eine Diskrepanz zwischen Vertrag und Realität, denn mit dem Expertenblick auf das Vorhaben wird schnell klar, was nicht bedacht oder falsch angesetzt wurde. Dieses „Spiel“ wiederholt sich fortlaufend und so ärgern sich die Projektmanager bei ihrer Zusammenkunft „mal wieder“ über den Vertrieb.

Das ursächliche Problem wird dabei in den Vertriebskollegen verortet. „Wenn die uns frühzeitig einbinden würden und nicht dauernd Unmögliches verkauften...“. Selbstverständlich hat es schon zahlreiche Gespräche mit dem Vertrieb gegeben, geändert hat das höchstens temporär und punktuell etwas. Das Problem kehrt immer wieder zurück, was die Runde der Projektmanager ratlos macht.

Menschen möchten Probleme schnell gelöst und Ärgernisse fix abgestellt haben.

Dazu greifen wir auf die scheinbar naheliegendsten Ursachen als Auslöser zurück, die anderen Menschen. Im schlimmsten Fall sehen wir sie dann auch noch in der Persönlichkeit begründet, à la „Vertriebler sind eben so“. Diese Herleitung, eine reine Zuschreibung, springt zu kurz.

Doch die Kollegen befinden sich in bester Gesellschaft. Diese Dauerproblemdiskussionen lassen sich in allen Organisationen, unabhängig von Branche oder Größe finden. Die Denkfallen, in die die Projektmanager hier tappen sind weit verbreitet und somit ist es nicht verwunderlich, dass ihre Energie in die Überlegung fließt, wie man die Kollegen vom Vertrieb „gebrauchsfähig“ machen kann.

Die Denkweise dahinter ist reduktionistisch und geht davon aus, dass wenn alle Einzelnen perfekt arbeiten, auch das Ganze sauber funktioniert. Die Teams, Abteilungen und Organisation werden nicht als System verstanden. Zudem agieren die Kollegen ereignisorientiert, das heißt sie schauen auf die jeweilige Projektsituation, sobald dort für sie ein Problem entsteht. Das konkrete Problem wird dann bearbeitet, die Zusammenhänge werden wenig bis gar nicht fokussiert.

Auch die Zuweisung, wer nun schuld ist, bringt keine Erkenntnis und verbraucht zudem viel Zeit und Energie. Selbstverständlich braucht es Reaktionen auf konkrete Ereignisse. Kann eine verabredete Dienstleistung nicht wie verhandelt geliefert

werden, muss der jeweilige Projektmanager aktiv werden und für eine Lösung sorgen. Das ist notwendig, gleichzeitig aber nur Symptomlinderung und sollte somit nicht die einzige Therapie sein. Was die Kollegen brauchen, um nachhaltigere Lösungen zu finden, ist eine andere Tiefe der Problembetrachtung: Komplex eben. Dazu braucht es Systemverständnis.

Lösungen sind oft nicht-offensichtlich

Um Probleme zu lösen, muss auf verschiedenen Ebenen nach der Ursache geforscht werden. Die Betrachtung einzelner Ereignisse bringt zwar schnelle Einzelfalllösungen, aber keine Erkenntnisse über die Wirkzusammenhänge im System. Schaut man jedoch auf die Ereignisse über den Zeitverlauf, lassen sich Trends beziehungsweise Muster erkennen. Relationen zwischen den Ereignissen werden erkennbar. Die Projektkollegen könnten an dieser Stelle genauer hinschauen und sich fragen, bei welchen Projekten „Unmögliches“ verkauft wird, bei welchen Dienstleistungen genau sich die Schwierigkeiten ergeben und so weiter. Erkennen wir die Muster, verstehen wir besser, wie das System tickt.

Die eigentliche Ursache (vor allem für diese Art Problemstellung) liegt meistens noch eine Ebene tiefer, in den Strukturen. Strukturen sind die Art und Weise, in der die Teile eines Systems organisiert sind. Sie können greifbar sein, wie beispielsweise eine Straße asphaltiert wird oder eine Maschine

Machen

zu bauen ist. Auch nicht-greifbare Strukturen wie Zielvorgaben oder informelle Absprachen sind wesentlich für das Verständnis um ein System.

Im Beispiel hier zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass die Vertriebskollegen einen individuellen Bonus auf den Umsatz bekommen und somit auf Vertragsabschlüsse orientiert werden. Die Leistung der Projektmanager wird am Ergebnis der Projekte gemessen. Ergeben sich große Nach- und Verbesserungen im Projekt, verringert sich das Ergebnis. Die beiden Zielvorgaben stehen in Konkurrenz zueinander, die verringert oder eliminiert werden sollte, um die Kooperation der beiden Bereiche zu fördern. Auf dieser – der strukturellen – Ebene ist die Hebelwirkung für die Lösung entsprechend groß.

Soll die Kooperation zwischen Vertrieb und Projekt dauerhaft verbessert werden, so sollte auch die vierte Ebene des Systemverständnisses betrachtet werden. Hier liegen die Mentalen Modelle, also Glaubenssätze, Stereotype und Vorurteile. Eine Organisation, die davon überzeugt ist, dass Vertriebsmitarbeiter ausnahmslos geldorientiert sind und Boni als Leistungsanreiz zwingend brauchen, wird entsprechende Strukturen schaffen. Die Mentalen Modelle haben die stärkste Wirkung und sind über Reflexion zugänglich, man muss dabei jedoch ehrlich mit sich selbst sein und offen hinschauen.

Problemen auf den Grund gehen und die passende Lösung finden bedeutet, die Ebenen des Systemverständnisses zu berücksichtigen und zu entscheiden, auf welcher Ebene anzusetzen ist. Auf Ereignisse schnell und konkret reagieren, Muster und Trends erkennen, die Strukturen verstehen und sich der Mentalen Modelle bewusst werden, sind die vier Stellhebel. Je nach Problemstellung macht es Sinn auf einer oder mehreren Ebenen zu arbeiten.

In der folgenden Abbildung werden diese Ebenen in Form eines Bergwerkes dargestellt, in dem jede tiefere Ebene die höher liegende beeinflusst. Je tiefer die Ebene umso größer die Hebelwirkung.

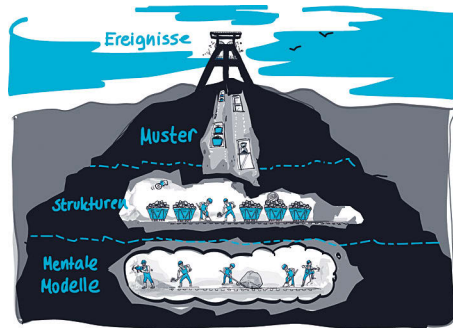


Abbildung 1:
Die Ebenen des Systemverständnisses, aus: Unkompliziert! Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in adaptiven Organisationen, erscheint März 2018 im Gabal Verlag

Die konkreten Ereignisse zeigen sich an der Oberfläche. Diese nehmen wir wahr und reagieren entsprechend. Unser Managen ist damit reaktiv, was notwendig ist aber nicht ausreicht für eine ursächliche Problembhebung.

Unter der Oberfläche finden Sie die Ereignisse wieder, allerdings nicht mehr als Einzelteile, sondern als Bestandteil von Mustern, wenn Sie das System über eine Zeit beobachten. Die Muster, die wir erkennen, sind unsere Interpretationen. Wir können also Hypothesen bilden, dessen sollten wir uns bewusst sein. Durch die aktive Interpretation dessen, was vor sich geht, steigt die Anzahl der Handlungsoptionen und das Verständnis für das Wirkungsgefüge.

Auf der Strukturebene finden sich die Regeln, Machtverhältnisse, Normen, Netzwerke und so weiter, durch die die Muster entstehen. Probleme, die immer wiederkehren, haben ihre Ursache meistens auf dieser Ebene und damit auch ihre Lösung.

Was Sie und Ihre Organisation über Menschen, Arbeit, Ihre Produkte, Dienstleistungen, den Markt und den Wettbewerb denken, liegt in den Mentalen Modellen. Sie beeinflussen letztendlich, welche Strukturen Sie schaffen. Es braucht Selbstreflexion, um sich dieser Modelle bewusst zu werden. Gleichzeitig ist dies die Ebene, auf der Transformation stattfinden kann.

Jetzt sind Sie dran

Skizzieren Sie das Bergwerk auf einem Blatt Papier und beschriften Sie die Ebenen mit Ereignis, Muster, Strukturen, Mentale Modelle. Beschreiben Sie nun ein aktuelles Problem und notieren Sie alle wichtigen Aspekte dazu auf Post-Its. Ordnen Sie die Post-Its den einzelnen Ebenen zu und kleben Sie diese dort ein. Wahrscheinlich werden Sie mehrfach umsortieren, denn die Zuordnung zu den Ebenen ist nicht immer einfach zu machen. Klären Sie dabei auch Begriffe noch einmal, wenn sie doppeldeutig oder unscharf sein sollten. Am Ende der Übung haben Sie ein besseres Verständnis für die Problemursache und möglicherweise erste Lösungsansätze.



Stephanie Borgert ist Vortragsrednerin, Management-Beraterin und Weiterdenkerin für ein zeitgemäßes Management. Sie unterstützt Führungskräfte, und Projektleiter darin, „Meister der Komplexität“ zu werden und Erfolg nicht dem Zufall zu überlassen.



Stephanie Borgert
Die Irrtümer der Komplexität
Warum wir ein neues Management brauchen
260 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-661-6
€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)
GABAL Verlag, Offenbach 2015